INNOVATION ET LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

Luc Boyer
Septembre 2007

INNOVATION ET LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

1. INNOVATION

Dès 1912, Joseph Schumpeter décrit dans la « Théorie de l'évolution économique » l'Innovation comme un moteur sinon le moteur de l'Economie.
A cette époque, il distingue 5 grands types d'Innovation :

- la fabrication d'un bien nouveau
- un nouveau processus de production ou de services
- une nouvelle forme de fonctionnement de l'entreprise (organisation)
- un marché nouveau
- une nouvelle ressource de matières premières

1.1 Innovation et Invention

La confusion reste grande, même aujourd'hui, entre invention et innovation.
En principe, particulièrement en France, l'invention est avant tout une idée, un principe, un concept essentiellement nouveau sans jugement sur son caractère réalisable ou sa valeur pratique. Une invention pour qu'elle soit acceptée ne doit pas, par exemple, avoir été déposée comme brevet. En fait, la plupart du temps, l'invention (ou l'inventeur) garantit en quelque sorte la transformation de l'idée en dispositif, réalisation technologique : il s'agit bien d'une création ou si l'on préfère d'une découverte.
Beaucoup d'inventions ne se transforment jamais en innovation c'est à dire en réalisation.
A contrario, toute innovation ne provient pas forcément d'invention. Par exemple le transfert technologique – on applique à un nouveau secteur ou domaine une technologie utilisée par ailleurs- constitue une source considérable d'innovation, non rentable directement (conquête de l'espace ou laser par exemple).
Deux dimensions particulièrement complexes accompagnent le phénomène « Invention » :

- le premier concerne l'origine même de l'invention : acte isolé (la littérature développe souvent largement ce cas) qui reste dans les faits l'exception.

En effet l'invention est plus généralement le fruit du travail d'équipe

(laboratoires, experts, documentalistes…). A ces groupes de « chercheurs » organisés pour mettre en place ou exploiter un processus d'invention, il faudrait ajouter la montée en puissance des « machines à inventer », exploration combinatoire sur ordinateur par exemple.

- Le deuxième a trait au passage de l'invention à l'innovation ; un certain nombre de conditions sociales ou sociologiques, techniques, économiques, doivent être remplies, ce qui est rarement le cas.

Le temps d'abord : la durée qui sépare l'invention de l'innovation (produits utilisables et acceptés par le marché) ; il peut aller de quelques semaines à 100 ans ou plus. Cette durée a tendance à diminuer sous les pressions conjointes de la diffusion rapide des informations, du vieillissement accéléré des produits, d'une pression accrue des producteurs et des consommateurs pour l'apparition des produits nouveaux.
Entre l'invention du téléphone, ou de la machine à vapeur et leur application (mise en relation vocale ou 1er train) il a fallu au moins 50 ans, il aura fallu moins de 10 ans pour le téléphone portable et pour lancer un nouveau modèle de voiture 2 à 3 ans.
La dimension économique : une invention peut tenter sa percée mais son coût la fait rejeter du consommateur ; le Concorde (avion commerciale supersonique) en est une illustration.
La dimension marketing et la puissance concurrentielle peut perturber le choix du consommateur et lui faire adopter une invention moins performante mais qui s'impose à lui : ce fut le cas des caractéristiques de la TV ou du magnétoscope.
Et même réalisée et lancée après moult précautions, le taux d'échecs et la transformation de l'invention en innovation reste considérable. Les chiffres ou statistiques varient considérablement, mais les chances de succès sont très inférieures à 1 chance sur 2, souvent de l'ordre de 1 à 10%
Pour un individu isolé, ceci représente souvent un risque insupportable, tandis que pour la grande entreprise, elle peut espérer récupérer sur ses réussites et au delà, le coût de ses échecs.
En résumé, l'invention n'aura une chance de devenir innovation que si elle porte en elle-même, les capacités à être réalisable, à répondre à un besoin solvable, et avoir évidemment les moyens correspondants.

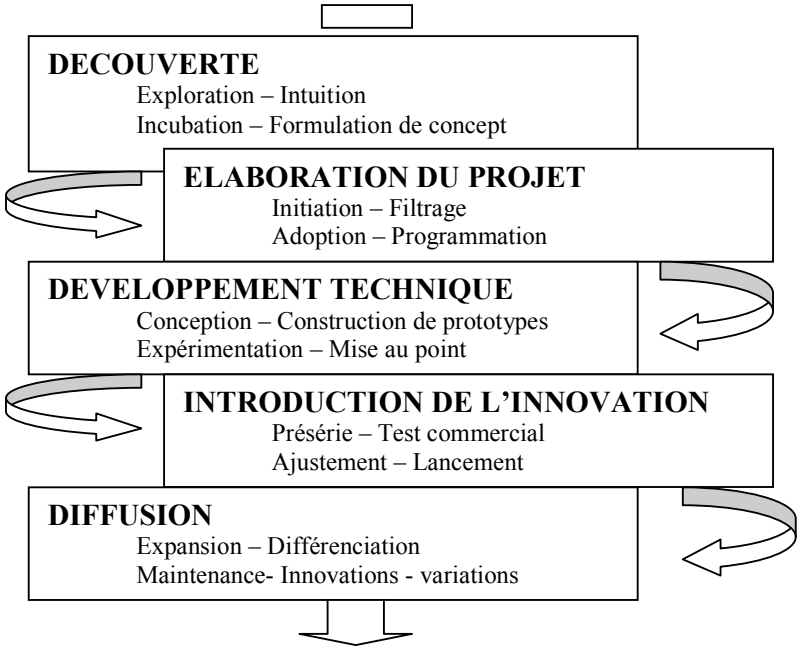
1.2 Innovation[1]

L'innovation est synonyme de changement et comme tout type de changement, l'innovation apparaît comme plus ou moins acceptable, c'est à dire tout

[1] Cf T. Lollier et A. Tellier (1999), gestion de l'innovation, EMS, Caen.

simplement avec plus ou moins de valeur ou plus ou moins d'intérêt. Le pas est assez vite franchi de la réussite de l'innovation à son échec ou réciproquement.
Classiquement on distinguera les innovations suivant leur nature - intéressant par exemple les produits, les processus de l'offre (producteur) ou de la demande (consommateur)- ou suivant l'amélioration de l'existant et ceci soit de façon incrémentale soit de franchement différente (rupture)
Toute innovation suit un processus en phases successives plus ou moins complètement respectées, quelque soit son origine

La vision séquentielle du processus d'innovation



Source : Tarondeau J.C., Recherche et développement, Vuibert, 1994, p.41

Les innovations qui apportent le plus de changement et se déclinent de multiples façons dans l'économie, pourront être qualifiées de fondamentales ou génériques (l'électricité, l'imprimerie, le feu, les NTIC…)
La plupart de ces innovations ont marqué l'histoire de l'humanité.
On opposera volontiers ces innovations à celles qui affectent seulement le produit ou service final (consommateur), sans qu'en amont, par exemple, on ait forcément initié des ruptures technologiques.
Une autre façon de s'exprimer consiste à distinguer :

- l'innovation incrémentale qui concerne environ 80% des innovations qui sont des modifications des caractéristiques de l'existant : ces améliorations sont souvent détectées par la fonction marketing et correspondent à des besoins exprimés ou implicites

des clients : le coca cola en boîte métallique par rapport à la bouteille, la poêle qui n'accroche pas, le vélo qui ne pèse plus que 7 Kg (au lieu de 20 hier). Ces innovations font littéralement vivre ou survivre le produit.

- L'innovation de rupture qui consiste à proposer au consommateur le même résultat, la même valeur fonctionnelle, le même service mais par une technologie ou un process très différent. Par exemple la montre mécanique remplacée par la montre à quartz, l'appareil photo « normal » disparaissant au profit du numérique, le stylo à bille et le stylo à plume.

Il y a d'autres éclairages possibles concernant le développement des innovations. L'application de l'invention à un autre domaine que celui d'origine est un cas fréquent de « cross-fertilisation ».

L'innovation apparaît bien comme le facteur principal de la croissance, comme un des éléments fondamentaux de la concurrence ou de la course au monopole.
Les causes profondes de la capacité d'innover d'une firme ou d'un pays sont multiples. Principalement, on trouvera le système éducatif en particulier les Universités, les Organismes de recherche, les liaisons recherche fondamentale /entreprises, la culture, la réglementation, la capacité à entreprendre ou créer des entreprises, les politiques publiques.
Le rôle des MITI japonais (Ministère du Commerce international et de l'industrie) comme soutien à l'innovation est un exemple intéressant.

2. Lancement de Nouveaux Produits

2.1 Définition

Beaucoup de consommateurs sont réservés, parfois même hostiles au concept de « nouveau » produit, voire du marketing (perçu comme de la manipulation) La publicité mettrait en avant des caractéristiques qui ne sont pas réellement nouvelles.
Il est exact que pour certains produits de base, on a pu constater des abus.
Mais comme nous l'avons vu en étudiant l'innovation, la mise sur le marché de produits réellement nouveaux[2] est le principal facteur de survie et/ou développement de la firme.
Pour qu'un produit soit perçu comme nouveau par le consommateur, il faut que ces caractéristiques nouvelles intrinsèques apparaissent.

[2] Landrevie et Lindon, (2004) Mercator, Dalloz

Ce peut être la constitution – technique le plus souvent- du produit (les voitures fournissent un exemple bien connu de nouveauté).
La nouveauté peut s'exprimer en terme de performance du produit (les performances d'un nouveau produit de lavage)
Enfin, la présentation, le conditionnement, l'aspect visuel peuvent être perçus comme des nouveautés discriminantes (emballage individuel, boîte métallique, ouverture sécurisée)

2.2 La nouveauté du produit : la décision de lancement

Une Société comme Danone utilise 3 groupes de critères pour évaluer la nouveauté d'un produit

- Par rapport au marché

    - Cela répond-il à un besoin des consommateurs ?
    - La différence avec les produits voisins est-elle perceptible par les consommateurs ?
    - Pourra-t-on en faire facilement la promotion ?
    - Comment vont réagir les circuits de distribution ?

Soit : existe-t-il un marché potentiel intéressant pour le produit nouveau ?

- Par rapport à l'entreprise : sa production

    - Le produit rentre-t-il dans la stratégie globale de développement de l'entreprise ?
    - A-t-on bien pris en compte les contraintes légales ?
    - L'entreprise a-t-elle les compétences et les ressources pour fabriquer le produit ?
    - Y-a-t-il risque d'interférence avec les produits déjà fabriqués par l'entreprise ?

Soit : le produit est-il bien adapté à l'entreprise ?

- Par rapport à l'entreprise : la rentabilité

    - Le produit aura-t-il une durée de vie suffisante ?
    - Y-a-t-il une barrière à l'entrée suffisante pour les concurrents pour éviter le risque d'imitation ?
    - La marge dégagée est- elle convenable ?

Soit : le produit sera-t-il rentable pour l'entreprise ?

Pour répondre correctement à ces questions fondamentales, il est nécessaire de se livrer à un certain nombre de tests, principalement auprès d'un échantillon de consommateurs, mais aussi d'interlocuteurs internes voire de partenaires de l'entreprise ou d'experts spécialement consultés.
Attention, le taux d'échecs de lancement de nouveaux produits, même s'il s'est à peu près stabilisé depuis 10 ans, reste d'environ 50% et peut atteindre dans certaines activités ou si le processus n'est pas bien maîtrisé 90% (les études de marché qualitatives ou quantitatives, un test sur un marché pilote sont pratiquement indispensables)

2.3 Le lancement : délai, risque

Le temps séparant l'invention de l'innovation puis du lancement du produit correspondant était, il y a encore quelques dizaines d'années, souvent considérable.
Plusieurs années étaient la plupart du temps nécessaires.
Depuis 10 ans environ, le délai s'est considérablement raccourci. Il y a, à cela, de multiples raisons.
Les évolutions technologiques se font beaucoup plus rapidement.
La diffusion de l'information est rapide et large : on ne peut espérer conserver longtemps – quelles que soit les précautions prises (brevet…)- la confidentialité de l'avantage stratégique.
La copie du produit nouveau lancé est rapide et nécessite donc un renouvellement constant.
Un produit nouveau correspond le plus souvent à un besoin, souvent fugace, du consommateur potentiel : il s'agit d'être sur le marché au bon moment et au bon endroit, ce qui suppose une capacité de réaction très forte.
Il est clair que cette nécessité de lancer rapidement un produit accroît fortement, a priori, le risque d'échec. D'où le besoin d'avoir un processus et une gestion en amont de ce risque maximum.
Parmi toutes les causes d'échecs de lancement de produit, nous retiendrons principalement une connaissance insuffisante du comportement du consommateur. Par ailleurs, un climat de confiance insuffisante entre décideurs, chercheurs, responsables de l'entreprise et interlocuteurs, est souvent la 2ème cause la plus fréquente d'échec du lancement de produit.
Toute entreprise fait partie d'une chaîne[3], et toute action nouvelle (nouveau produit) va perturber l'ancienne chaîne de valeur. Il importe de prendre conscience de la création de cette valeur et du prix que le consommateur est prêt à payer. L'impact du nouveau produit, en terme de valeur, va dépendre de sa

[3] L'Art d'entreprendre, Les échos 2006.

place le long de la chaîne de valeur (plus ou moins en amont par rapport au consommateur)
Un point important est de savoir quels sont les acteurs qui vont supporter plus ou moins l'échec – ou la réussite- du lancement du nouveau produit ou concept.
Par exemple, l'appel à J. Hallyday (endorser) pour promouvoir la nouvelle offre d'Optic 2000, compte tenu de son coût, était un risque considérable pour les 2000 adhérents.
Les ventes ayant augmenté de 50% environ, le concept nouveau fut une réussite pour chacun des acteurs. On ose difficilement imaginer les conséquences qu'un échec aurait entraînées.

2.4 Le lancement lui-même

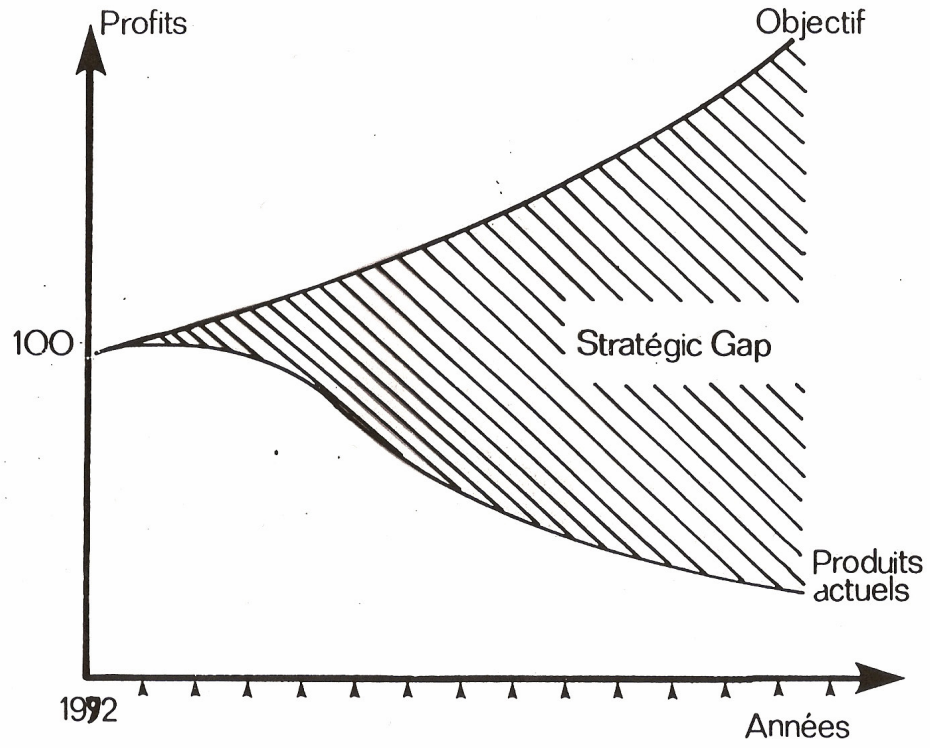
Il existe diverses manières d'attaquer le marché avec un produit nouveau. Remarquons que certaines de ces tactiques peuvent se combiner.
Pour les produits concernant les technologies avancées, le choix est difficile. En principe, il y aura lieu de repérer dans un premier temps les consommateurs friands d'innovation pour les convaincre et en faire des prescripteurs. Le problème se pose de façon beaucoup plus ardue lorsqu'on voudra vulgariser le produit et atteindre un grand nombre de consommateurs.
La rupture dans les habitudes de consommation (usage du produit précédent) est parfois tellement forte, surtout si l'ergonomie ou le mode d'emploi n'est pas de grande qualité, que parfois une proportion importante de clients potentiels ne passera jamais à l'achat (l'ordinateur personnel en est un exemple). On voit bien que dans un cas comme celui-ci il faudra mettre en avant, presque devant le produit nouveau, l'accompagnement, le coaching, la hot-line…
Plus le produit est technologiquement avancé et décalé, plus le consommateur sera réticent – il lui faudra promouvoir une forte espèce de réassurance- pour passer à l'acte d'achat. Mais dès que le consommateur se trouvera en confiance, alors les développements des ventes pour ce type de nouveaux produits peut être fulgurant comme le montre par exemple, le téléphone mobile ou la photo numérique.
Pour des produits nouveaux moins sophistiqués (en B to C comme en B to B), les démarches sont plus connues et relativement classiques.
Caricaturalement, 2 types de tactiques se présentent à l'entreprise :

- soit créer un choc médiatique très fort
- soit jouer au contraire une approche par une niche

Dans le premier cas on va s'efforcer par une politique fortement agressive, s'appuyant sur une vaste campagne médiatique, un prix relativement bas, des arguments relativement simples et très convaincants de conquérir une part de marché significative qui permettra d'atteindre le point mort et de créer une barrière à l'entrée des concurrents très forte. Cela suppose, évidemment, des

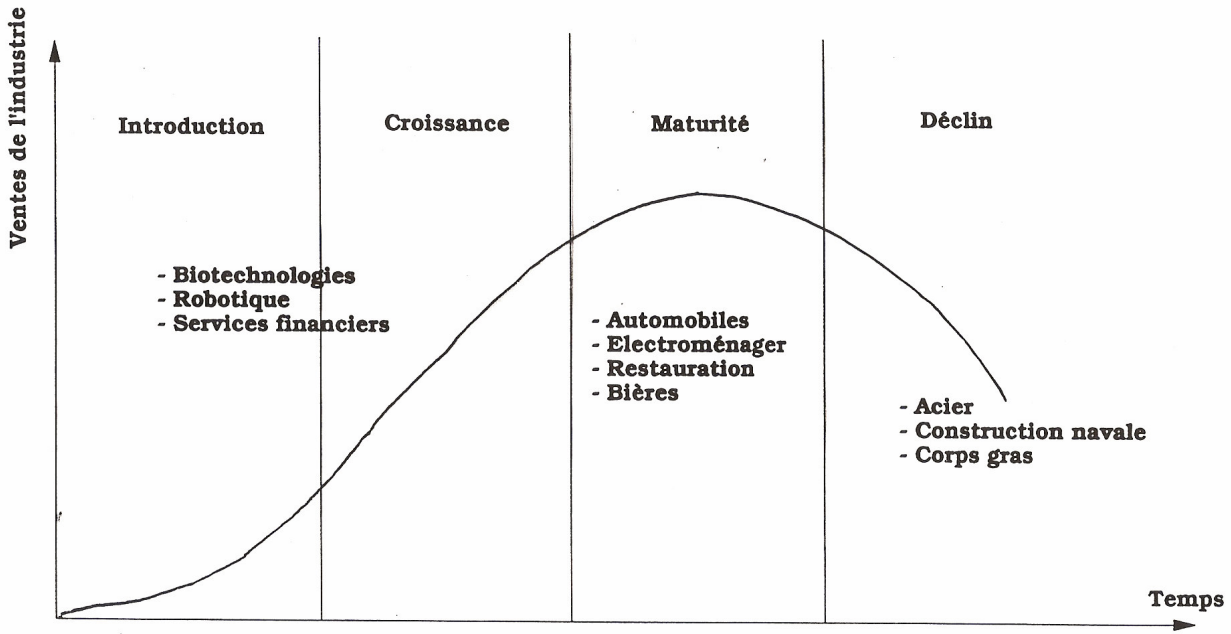
moyens importants tant financiers qu'en compétences marketing et commerciales. Les risques sont bien sûr à la mesure de l'événement qu'on a créé, l'échec sera d'ailleurs souvent difficile à admettre (les exemples d'échecs, comme pour certains modèles d'automobiles, comme la SMART, sont nombreux).
Dans le deuxième cas, on va s'efforcer de jouer sur un phénomène de diffusion, à partir d'une cible au départ volontairement restreinte. C'est une technique de plus en plus utilisée (coût et risque moins élevés) se rapportant du marketing viral, du bouche à oreille, du marketing relationnel, du one to one…Il s'agira soit d'entreprises qui n'ont pas beaucoup de moyens, soit de produits innovants difficiles à vendre, soit de produits qu'on veut, dès le départ, positionner en haut de gamme. Le relais par Internet et ses dérivés permettra l'extension du marché.
Cette technique accompagne le plus souvent des produits vendus à des prix relativement élevés. Plus le marché s'ouvrira, plus – avec prudence – on aura tendance à banaliser le produit.
La réussite d'un lancement d'un produit est très liée à la maîtrise du ou des circuits de distribution utilisés.
Pendant toute la période de lancement, on aura grand intérêt à mettre en place tout un processus de remontée d'informations de manière à s'adapter en permanence aux réactions du marché.

En conclusion, de l'invention à l'adoption par le marché d'un produit nouveau, l'entreprise devra mettre en œuvre des compétences complémentaires avec des processus souvent très complexes. Mais de la réussite de cette chaîne dépendra non seulement son développement mais même sa survie.
On ne saurait enfin terminer cette réflexion sans rappeler que la veille stratégique, une vision prospective des métiers de l'entreprise (et des compétences correspondantes nécessaires) sont des puissants leviers de mobilisation pour le processus de création de produits nouveaux.

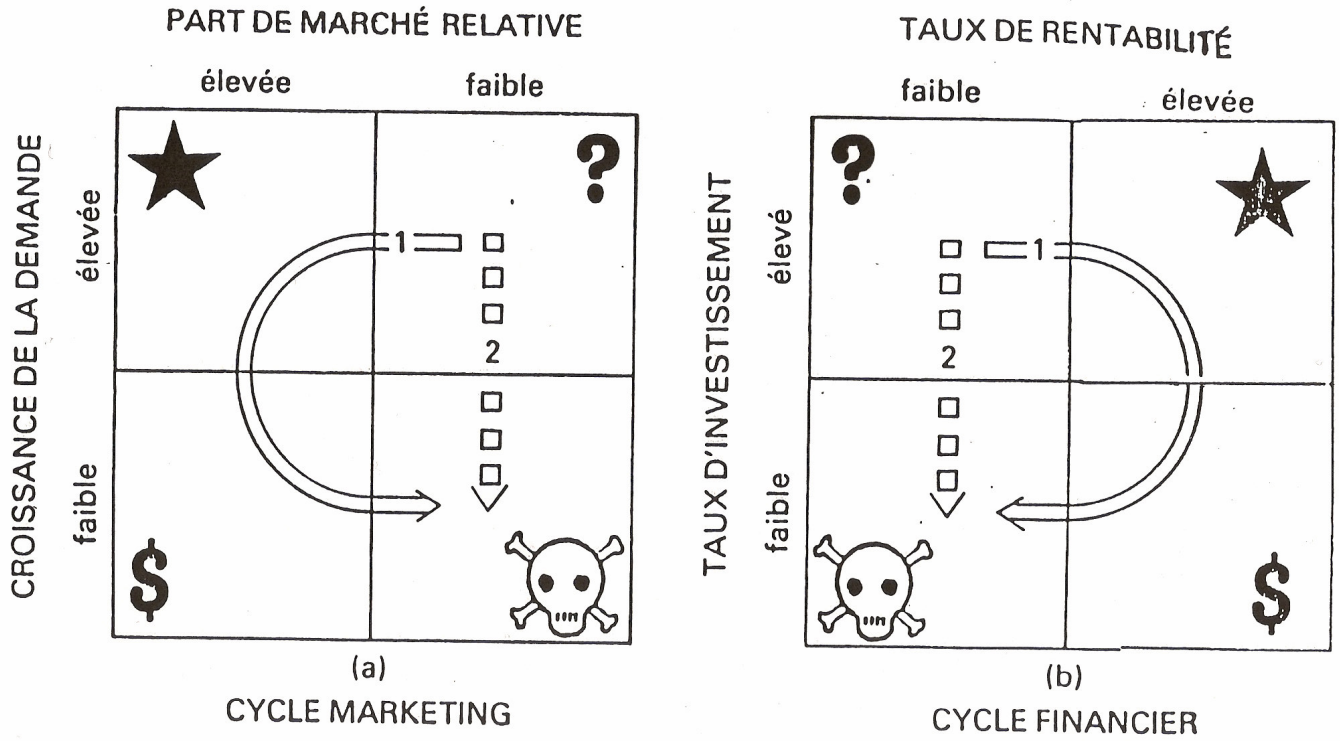


GRAPHIQUE DU «STRATEGIC GAP»

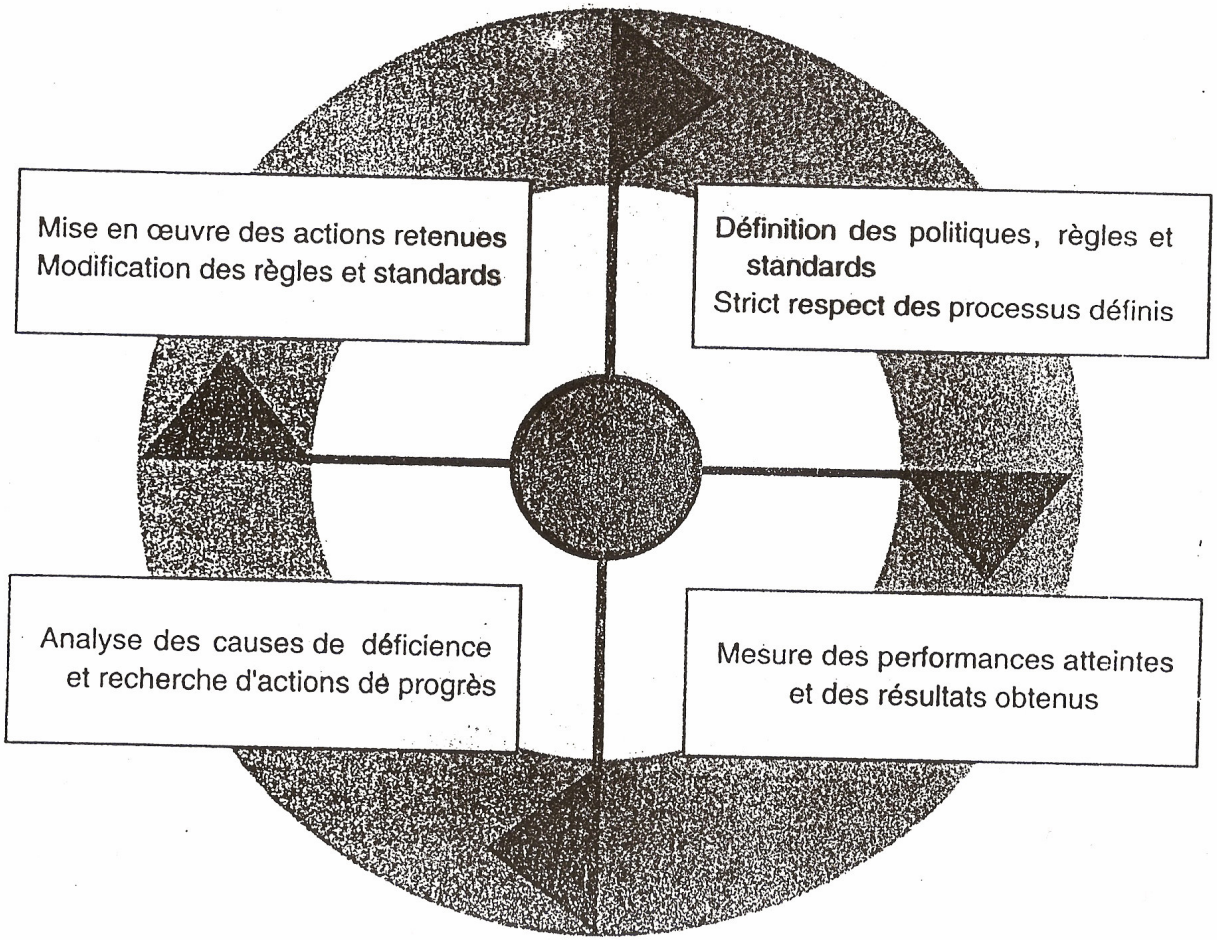
LE CYCLE DE VIE DE L'ACTIVITE



Cycle de vie stratégique



La roue du progrès continu


Définition des politiques, règles et standards
Strict respect des processus définis
Mesure des performances atteintes et des résultats obtenus
Analyse des causes de déficience et recherche d'actions de progrès
Mise en œuvre des actions retenues
Modification des règles et standards